

التمكين الإداري وعلاقة بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الزقازيق

د / هبة الله على عبد العظيم رشوان
د / أكمل سعيد السيد الكيلاني

المقدمة ومشكلة البحث

تعتبر الإدارة الحديثة عملية أساسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.

ويعتبر تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول. (١٢ : ٩)

والتمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم ويقوم التمكين على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ويعني الالتزام توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري، كما يرتبط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين . (٢٢ : ١١٠)

كما ترى "خولة خميس عبيد" أن التمكين هو مكون تحفيزي ذو أربع أبعاد الأهمية ، الكفاءة، القدرة على الاختيار، والتأثير " ويؤهل العاملين لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من اتخاذ القرار بما يتناسب مع أهداف المنظمة. (٦ : ٨٩)

^١ مدرس بقسم العلوم التربوية والاجتماعية-كلية التربية الرياضية-جامعة الزقازيق.
^٢ أخصائي رياضي اول جامعة الزقازيق دكتوراه قسم الادارة الرياضية كلية التربية الرياضية بنين جامعة الزقازيق

ويوضح "جمال محمد علي" أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم. (٣: ١٠١)

ويعتبر تمكين العاملين هام وضروري لمديريات الشباب والرياضة وذلك لأنها مؤسسة رياضية مسئولة عن الأنشطة المختلفة التي تنظمها الأندية ومراكز الشباب ومسئولة أيضاً عن النمو الشامل والمتكامل والمتزن للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح في إدارة الأنشطة. (٤: ١).

وتشير دراسة "سبريتزر" Spreitzer إلى تأثير أبعاد التمكين الأربعة (المعنى، التأثير، الاختيار، القدرة) على الكفاءة الوظيفية، والضغط الوظيفي أن الأبعاد الأربعة للتمكين مطلوبة حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي. (٢١: ١١٥)

ويعد مفهوم اتخاذ القرار هو جوهر ولب العملية الإدارية في أي مشروع أو منظمة (رياضية أو غير رياضية)، إلا أن إتخاذ القرار داخل التنظيمات والمنظمات الرياضية تكون نتائجه مباشرة ومؤثرة على تحقيق الإنجاز الرياضي .

وبشكل عام يعرف إتخاذ القرار على أنه " الإختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين " واتخاذ القرار ليس هو الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين (٧ : ٢٦) .

ومن الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين إتخاذ القرار (Decision - tapering) وصناعة القرار (Decision Making)، ويعرف يونغ القرار بأنه " الإستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة "، أما هارسيون فيرى أن القرار هو " اللحظة - الزمن - المستغرقة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي يكون عندها توقع مُتخذ القرار بالنسبة لعمل معين جعله يتخذ إختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته " (١٥ : ٢٦) .

كما تعد مراحل إتخاذ القرار هي " إدراك المشكلة / تحديد معايير القرار / تحديد أوزان المعايير اللازمة لإتخاذ القرارات / تحديد البدائل المتوفرة مع إستبعاد الرديء منها / إختيار وتقييم كل بديل بواسطة تحديد المتغيرات التي يمكن قياسها بسهولة مثل الإيرادات والتكاليف

والزمن وغيرها / إختيار البديل الأمثل من البدائل " ، ثم إصدار القرار ومتابعة تنفيذه مع تقييم توابع إصدار القرار (٢٣ : ٣٧) .

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحثان أهمية دور تمكين العاملين بالقدرة على اتخاذ القرار الذي ينعكس على المفاهيم التي تتعلق بالفرد والمؤسسة والمجتمع ومن خلال عمل الباحثان في مجال رعاية الشباب وعلم النفس لاحظ الباحثان أن هناك قصور في إدراك العاملين برعاية الشباب لمدى تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للمؤسسات أو الهيئة التي يعملون بها وذلك بسبب ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وعدم اقتناع الإدارة العليا بهذه المؤسسات بقدرة المرؤوسين (العاملين) على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تحقق النتائج المطلوبة دون أي أخطاء وذلك لتخوفهم من فقد السلطة التي يتمتعون بها ويرى الباحثان أنه بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع تمكين العاملين باعتباره أحدث المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، ألا أن هذا الموضوع لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة الرياضية وهذا ما دفع الباحثان لإجراء هذه الدراسة.

هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على التمكين الإداري وعلاقة بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة الزقازيق وذلك من خلال:

- ١- تحديد أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بقطاع رعاية الشباب بجامعة الزقازيق.
- ٢- تحديد مدى فاعلية اتخاذ القرار للعاملين لدى العاملين بقطاع رعاية الشباب بجامعة الزقازيق.
- ٣- مدى العلاقة بين أبعاد تمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بقطاع رعاية الشباب بجامعة الزقازيق.

تساؤلات البحث:

- ١- ما درجة توافر أبعاد تمكين العاملين بقطاع رعاية الشباب بجامعة الزقازيق؟
- ٢- ما درجة توافر القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بقطاع رعاية الشباب بجامعة الزقازيق؟
- ٣- هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بقطاع رعاية الشباب بجامعة الزقازيق؟

مصطلحات البحث:

تمكين العاملين:

تمكين العاملين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم. (١٩ : ٢٤)

اتخاذ القرار

هو عملية توفير البيئة و الظروف و الآليات و التقنيات التي تخدم صناعة و اتخاذ قرار جيد قابل للتجديد تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً (١٧ : ٣١) .

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

٢-مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على (مديري -ونائب مدير-مديري وحدات) رعاية الشباب لكليات جامعة الزقازيق وبلغ عددهم (٧٠) فرد.

٣- عينة البحث:

بلغت عينة البحث (٥٠) فرد من مدير ونائب مدير ومديري وحدات وبعض القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددهم (١٠) افراد.

- أدوات ووسائل جمع البيانات:

استخدم الباحثان الوسائل التالية في جمع البيانات.

- المقابلة الشخصية:

أجرى الباحثان المقابلات الشخصية مع مديري ونائب مدير رعاية الشباب قبل توزيع الاستبيان لتوضيح المطلوب من الاستبيان بطريقة علمية.

- تحليل المحتوى:

قام الباحثان بعمل دراسة تحليلية للمراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث للوقوف على الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين واتخاذ القرار.

- الاستبيان:

استخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك بغرض تطبيقها على (مدير - نائب مدير) بوحدات رعاية الشباب.

- خطوات تصميم استمارة الاستبيان:

- تحديد هدف الاستبيان:

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على أثر الإدارة بتمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار بوحدات رعاية الشباب.

- تحديد محاور الاستبيان:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة قامت الباحثان بإعداد استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستمارة مرفق (٢) لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال التربية الرياضية وعددهم (١٠) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور من عدمها وجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١)

أراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لمحاور الاستبيان

ن = ١٠

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	التكرار	النسبة المئوية
محاور تمكين العاملين	حرية الاختيار .	١٠	%١٠٠
	الفاعلية الذاتية .	٩	%٩٠
	معنى العمل .	١٠	%١٠٠
	التأثير	١٠	%١٠٠
محاور فاعلية اتخاذ القرار	الهدف من القرار	٨	%٨٠
	الحصول على المعلومات الكافية	٩	%٩٠
	دراسة الحالة والموقف	٦	%٦٠
	الخبرة	٥	%٥٠
	معرفة البديل الأمثل .	٥	%٥٠
	تنفيذ القرار	٨	%٨٠
	نظرية الاحتمالات	٥	%٥٠
	الحلول المحتملة (البدائل).	٧	%٧٠
	تقييم البدائل .	٦	%٦٠

يتضح من جدول رقم (١) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%) وارتضى الباحثان قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وهي كالتالي :

- محاور تمكين العاملين وتشمل (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير).
- محاور فاعلية اتخاذ القرار وتشمل (الهدف من القرار، الحصول على المعلومات الكافية ، تنفيذ القرار، الحلول المحتملة " البدائل") .

- إعداد عبارات الاستبيان :

من خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثان تم صياغة مجموعة من العبارات التي يحاول عن طريقها الباحثان كشف التساؤلات موضوع الدراسة، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان متبعاً في ذلك الأصول المأخوذة في تسلسل الأسئلة للحصول على أصدق البيانات، وقد راع الباحثان عند صياغة عبارات الإستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة وقد بلغ عدد عبارات الإستبيان في صورته المبدئية (١٠٠) عبارة موزعة كالتالي

جدول رقم (٢)

محاور الاستبيان وعباراته في صورته المبدئية

عبارات الاستبيان		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
أرقامها	عدد العبارات		
٢٠ - ١	٢٠	حرية الإختيار	محاور التمكين للعاملين
٤٠ - ٢١	٢٠	الفعالية الذاتية	
٥٣ - ٤١	١٣	معنى العمل	
٦٠ - ٥٤	٧	التأثير	
٧٠ - ٦١	١٠	الهدف من القرار	محاور اتخاذ القرار فاعلية
٨٠ - ٧١	١٠	الحصول على المعلومات الكافية	
٩٠ - ٨١	١٠	الحلول المحتملة (البدائل).	
١٠٠ - ٩١	١٠	تنفيذ القرار	
١٠٠		الإجمالي	

- اختيار العبارات الصالحة للاستبيان:

اطلع الباحثان على العديد من الدراسات والمراجع العلمية (١)،(٢)،(٨)،(٩)،(١١) حول إبعاد وعبارات التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار وتم تعديد عبارات مكونة لكل محور حيث ضم محور حرية الاختيار (٢٠) عبارة، والفعالية الذاتية (٢٠) عبارة، ومحور المعنى العمل (١٣) عبارة، واحتل محور التأثير (٧) عبارات، ومحور الهدف من القرار (١٠) عبارات، ومحور الحصول على المعلومات (١٠) عبارات ، ومحور الحلول المحتملة (البدائل) على (١٠) عبارات، ومحور تنفيذ القرار (١٠) عبارات وتم عرض تلك العبارات على السادة الخبراء لتحديد مدى مناسبتها للمحور المكون لاستمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في مجال رعاية الشباب.

جدول (٣)

اتفاق السادة الخبراء حول عبارات استمارة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار

ن = ١٠

أولاً: التمكين الإداري											
حرية الاختيار			الفاعلية الذاتية			معنى العمل			التأثير		
م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة
١	٩	%٩٠	٢١	١٠	%١٠٠	٤١	٦	%٦٠	٥٤	١٠	%١٠٠
٢	١٠	%١٠٠	٢٢	٩	%٩٠	٤٢	١٠	%١٠٠	٥٥	٦	%٦٠
٣	٨	%٨٠	٢٣	٩	%٩٠	٤٣	١٠	%١٠٠	٥٦	٨	%٨٠
٤	٨	%٨٠	٢٤	٩	%٩٠	٤٤	٨	%٨٠	٥٧	٨	%٨٠
٥	٦	%٦٠	٢٥	٦	%٦٠	٤٥	٨	%٨٠	٥٨	٩	%٩٠
٦	٨	%٨٠	٢٦	٨	%٨٠	٤٦	٩	%٩٠	٥٩	١٠	%١٠٠
٧	٤	%٤٠	٢٧	٨	%٨٠	٤٧	٤	%٤٠	٦٠	١٠	%١٠٠
٨	٩	%٩٠	٢٨	٧	%٧٠	٤٨	١٠	%١٠٠			
٩	١٠	%١٠٠	٢٩	٩	%٩٠	٤٩	١٠	%١٠٠			
١٠	٦	%٦٠	٣٠	١٠	%١٠٠	٥٠	٨	%٨٠			
١١	١٠	%١٠٠	٣١	١٠	%١٠٠	٥١	٨	%٨٠			
١٢	٩	%٩٠	٣٢	٨	%٨٠	٥٢	٦	%٦٠			
١٣	٩	%٩٠	٣٣	٨	%٨٠	٥٣	١٠	%١٠٠			
١٤	١٠	%١٠٠	٣٤	١٠	%١٠٠						
١٥	٧	%٧٠	٣٥	١٠	%١٠٠						
١٦	٨	%٨٠	٣٦	٨	%٨٠						
١٧	٨	%٨٠	٣٧	٦	%٦٠						
١٨	٦	%٦٠	٣٨	١٠	%١٠٠						
١٩	١٠	%١٠٠	٣٩	٦	%٦٠						
٢٠	١٠	%١٠٠	٤٠	١٠	%١٠٠						

ثانياً: فاعلية اتخاذ القرار

الهدف من القرار			الحصول على المعلومات الكافية			الحلول المحتملة (البدايل)			تنفيذ القرار		
م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة
١	٤	%٤٠	١١	١٠	%١٠٠	٢١	١٠	%١٠٠	٣١	٩	%٩٠
٢	١٠	%١٠٠	١٢	٩	%٩٠	٢٢	١٠	%١٠٠	٣٢	٦	%٦٠
٣	٨	%٨٠	١٣	٦	%٦٠	٢٣	٨	%٨٠	٣٣	١٠	%١٠٠
٤	٨	%٨٠	١٤	١٠	%١٠٠	٢٤	٨	%٨٠	٣٤	١٠	%١٠٠
٥	٩	%٩٠	١٥	١٠	%١٠٠	٢٥	١٠	%١٠٠	٣٥	٩	%٩٠
٦	٦	%٦٠	١٦	٩	%٩٠	٢٦	٩	%٩٠	٣٦	٩	%٩٠
٧	٨	%٨٠	١٧	٩	%٩٠	٢٧	١٠	%١٠٠	٣٧	٨	%٨٠
٨	٦	%٦٠	١٨	٨	%٨٠	٢٨	١٠	%١٠٠	٣٨	٨	%٨٠
٩	١٠	%١٠٠	١٩	١٠	%١٠٠	٢٩	٩	%٩٠	٣٩	٩	%٩٠
١٠	١٠	%١٠٠	٢٠	٦	%٦٠	٣٠	١٠	%١٠٠	٤٠	١٠	%١٠٠

ينتضح من جدول (٣) أنه انحصرت آراء السادة الخبراء من (٤٠% إلى ١٠٠%) لعبارات استمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار وقد ارتضى الباحثان نسبة (٨٠%) لقبول العبارات قيد البحث حيث جاءت عبارات بعد التمكين الإداري باستبعاد عبارات أرقام (٥-٧-١٠-١٥-١٨) لمحور حرية الاختيار ،وعبارات (٢٥-٢٨-٣٧-٣٩) لمحور الفعالية الذاتية، وعبارات (٤١-٤٧-٥٢) معنى العمل، وعبارة (٥٥) التأثير ، وكانت آراء الخبراء لبعده فاعلية اتخاذ القرار لمحور الهدف من القرار باستبعاد عبارات (١-٦-٨)، وعبارات (١٣-٢٠)

لمحور الحصول على المعلومات الكافية ، وقبول جميع عبارات محور الحلول المحتملة (البدائل) واستبعاد عبارة رقم (٣٢) لمحور تنفيذ القرار .

جدول (٤)

"معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استمارة قياس مستوى التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه"

ن = ١٠

اولا: التمكين الإداري											
حرية الاختيار			الفعالية الذاتية			معنى العمل			التأثير		
م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
١	٠,٧٤	دال	٢١	٠,٩١	دال	٤١			٥٤	٠,٧٧	دال
٢	٠,٧١	دال	٢٢	٠,٨٦	دال	٤٢	٠,٨٣	دال	٥٥		
٣	٠,٧٧	دال	٢٣	٠,٧٥	دال	٤٣	٠,٩١	دال	٥٦	٠,٧٩	دال
٤	٠,٨١	دال	٢٤	٠,٧٨	دال	٤٤	٠,٨٦	دال	٥٧	٠,٨٣	دال
٥			٢٥			٤٥	٠,٧٥	دال	٥٨	٠,٩١	دال
٦	٠,٧٨	دال	٢٦	٠,٧٤	دال	٤٦	٠,٧٨	دال	٥٩	٠,٨٦	دال
٧			٢٧	٠,٧٢	دال	٤٧			٦٠	٠,٧٥	دال
٨	٠,٧٨	دال	٢٨			٤٨	٠,٨٦	دال			
٩	٠,٩٤	دال	٢٩	٠,٧٤	دال	٤٩	٠,٧٥	دال			
١٠			٣٠	٠,٧١	دال	٥٠	٠,٧٨	دال			
١١	٠,٧٧	دال	٣١	٠,٧٧	دال	٥١	٠,٩٤	دال			
١٢	٠,٧٤	دال	٣٢	٠,٨١	دال	٥٢					
١٣	٠,٧٧	دال	٣٣	٠,٧٢	دال	٥٣	٠,٧٥	دال			
١٤	٠,٨١	دال	٣٤	٠,٧٦	دال						
١٥			٣٥	٠,٧٨	دال						
١٦	٠,٩١	دال	٣٦	٠,٧٤	دال						
١٧	٠,٨٦	دال	٣٧								
١٨			٣٨	٠,٧٤	دال						
١٩	٠,٧٧	دال	٣٩								
٢٠	٠,٨١	دال	٤٠	٠,٧٥	دال						

ثانيا: فاعلية اتخاذ القرار

ثانيا: فاعلية اتخاذ القرار											
الهدف من القرار			الحصول على المعلومات الكافية			الحلول المحتملة (البدائل)			تنفيذ القرار		
م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
١			١١	٠,٧٧	دال	٢١	٠,٧٩	دال	٣١	٠,٧٧	دال
٢	٠,٧٥	دال	١٢	٠,٨١	دال	٢٢	٠,٨٣	دال	٣٢		
٣	٠,٧٨	دال	١٣			٢٣	٠,٩١	دال	٣٣	٠,٧٩	دال
٤	٠,٩٤	دال	١٤	٠,٧٧	دال	٢٤	٠,٨٦	دال	٣٤	٠,٨٣	دال
٥	٠,٧٩	دال	١٥	٠,٧٤	دال	٢٥	٠,٧٥	دال	٣٥	٠,٩١	دال
٦			١٦	٠,٧٧	دال	٢٦	٠,٧٨	دال	٣٦	٠,٨٦	دال
٧	٠,٧٩	دال	١٧	٠,٨١	دال	٢٧	٠,٩٤	دال	٣٧	٠,٧٥	دال
٨			١٨	٠,٧٢	دال	٢٨	٠,٧٩	دال	٣٨	٠,٧٨	دال
٩	٠,٩١	دال	١٩	٠,٧٧	دال	٢٩	٠,٨٣	دال	٣٩	٠,٩٤	دال
١٠	٠,٨٦	دال	٢٠			٣٠	٠,٩١	دال	٤٠	٠,٧٩	دال

قيمة (ر) الجدولية عند ٠,٠٥ = ٠,٦٣٢

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع الدرجات الكلية لأبعاد الاستمارة المقترحة لقياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار كانت اكبر من قيمة

(ر) الجدولية مما يدل على أن وجود ارتباط بين عبارات المقياس وبين المحاور المكونة للاستمارة.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد لاستمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية

اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس $n = 10$

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
التمكين الإداري				
١	حرية الاختيار	١٥	٠,٨٤	دال
٢	الفعالية الذاتية	١٦	٠,٧٨	دال
٣	معنى العمل	١١	٠,٧٣	دال
٤	التأثير	٦	٠,٧٢	دال
اتخاذ القرار				
١	الهدف من القرار	٧	٠,٨٤	دال
٢	الحصول على المعلومات الكافية	٨	٠,٨٥	دال
٣	الحلول المحتملة (البدائل).	١٠	٠,٨١	دال
٤	تنفيذ القرار	٩	٠,٨٤	دال

قيمة (ر) الجدولية عند $0,05 = 0,632$

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى $0,05$ مما يدل على صدق المقياس لما وضع من أجله.

ب:- ثبات استمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار:

لإيجاد معامل الثبات لإبعاد استمارة (قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار) قام الباحثان باستخدام طريقة التجزئة النصفية لإجابات عينة الدراسة بالنسبة لكل بُعد باستخدام معادلة سبيرمان - برأون Spearman- Prawn، وجتمان Guttman لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية لكل استمارة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦)

معامل الثبات بالتجزئة النصفية لإبعاد استمارة التمكين
الإداري وفاعلية اتخاذ القرار

ن = ١٠

م	عدد المحاور	عدد العبارات	التجزئة النصفية	
			سبيرمان	جتمان
اولا: التمكين الإداري				
١	حرية الاختيار	١٥	٠,٧٥	٠,٦٩
٢	الفاعلية الذاتية	١٦	٠,٨٧	٠,٨٥
٣	معنى العمل	١١	٠,٧٢	٠,٧٥
٤	التأثير	٦	٠,٧٦	٠,٧٣
ثانيا: فاعلية اتخاذ القرار				
١	الهدف من القرار	٧	٠,٧٥	٠,٧٢
٢	الحصول على المعلومات الكافية	٨	٠,٧١	٠,٧٨
٣	الحلول المحتملة (البدائل).	١٠	٠,٧١	٠,٧٢
٤	تنفيذ القرار	٩	٠,٨٤	٠,٧٤

قيمة (ر) الجدولية عند $0,05 = 0,632$

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين نصفي الاستمارة للأبعاد قد تراوحت ما بين (٠,٧٢ - ٠,٨٧) بمعادلة سبيرمان - براون وقد تراوحت بين (٦٩ - ٠,٨٥) بمعادلة جتمان مما يدل على أن الاستمارة ذو معامل ثبات عالي.

تطبيق الاستبيان:

- قام الباحثان بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) على أفراد العينة من العاملين بوحدة رعاية الشباب البالغ عددهم (١٠٠) فرداً في الفترة من ١٧/١٠/٢٠٢٠م إلى ٢٥/١٢/٢٠٢٠م واتبع الباحثان الخطوات التالية:
- ١ - قام الباحثان بتوزيع الاستبيان على العينة .
 - ٢ - تم شرح محتوى الاستبيان للعينة وإيضاح الهدف من البحث.
 - ٣ - شرح أسلوب الإجابة على العبارات.
 - ٤ - تفسير كل شيء غامض وتوضيحه.
 - ٥ - لضمان الدقة في البيانات راع الباحثان أن يكون كتابة الاسم اختيارياً، وأن المعلومات التي سيدلى بها في الاستبيان سرية، والغرض منها تحقيق الهدف من البحث.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية ببرنامج الإحصائي SPSS v. 10 وقد ارتضى الباحثان بمستوى الدلالة (٠,٠٥) في النتائج الإحصائية للبحث .
عرض النتائج

جدول (٧)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لعبارات بعد التمكين الإداري (محور حرية الاختيار) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	إلى حد ما			كا ^٢
		نعم ك	لا ك	الوزن النسبي	
١	احب البعد عن النمطية في اسلوب العمل	٦٥	١٢	١٦٢,٠٠	١١,٨٨
٢	اختار العمل الذي يتناسب مع قدراتي واستعداداتي.	٧٠	١٠	١٧٠,٠٠	١١,٩٥
٣	نظام العمل يسمح بأن اختار طريقة العمل التي أراها مناسبة .	٨١	٧	١٦٦,٠٠	١٣,١١
٤	اهتم بأن تكون جماعة العمل الذي أعمل معها يكون بناء على رغبتى	٨٤	١٥	١٦٣,٠٠	١١,٥٨
٥	اهتم بإنجاز العمل المطلوب حتى لو في وقت خارج العمل	٨١	١١	١٦٥,٠٠	١٣,٥٢
٦	أتحمل العديد من مسؤوليات العمل.	٥٤	١٣	١٧٠,٠٠	١٣,٤٨
٧	أتعامل بسرعة مع المشكلات التي تتطلب حلاً فورية.	٥٩	١٥	١٦٠,٠٠	١٢,١٠
٨	دائماً يساعدي الزملاء في تطوير العمل .	٥٧	١٢	١٧٢,٠٠	١٠,٨٠
٩	أتحكم بصورة كبيرة في الطرق التي أؤدي بها مهام عملي.	٦١	١٧	١٧٠,٠٠	١٠,٩٤
١٠	تساعدني السلطات الممنوحة لي من امتلاك صلاحية التعامل مع الأخطاء	٥٧	١٥	١٢١,٠٠	١١,٣٢
١١	أميل إلى تحمل مسؤولية عملي.	٤٧	٢١	١١٨,٠٠	١١,١٨
١٢	أتحمل مسؤولية الأعمال التي بعيدة عن اختصاصي	٤١	٢٢	١١٥,٠٠	١١,٦٨
١٣	أفضل الوظيفة التي تتيح لي أكبر قدر من الصلاحيات.	٦٨	١٨	١٣٢,٠٠	١١,٨٤
١٤	أتعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع إلى الإدارة.	٦٦	٢٤	١١٨,٠٠	١١,٥١
١٥	امتلك صلاحية اتخاذ أي إجراء يضمن تحقيق أداء أفضل للعمل.	٥٥	١٨	١٢٠,٠٠	١٢,٥٢

*قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (٧) انه كانت قيمة (كا^٢) انحصرت ما بين (١٠,٨٠ الى ١٣,٥٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (٨)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لعبارات بعد التمكين الإداري (محور
الفاعلية الذاتية) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد		الوزن النسبي	كا ^٢
			ما ك	لا ك		
١	يشجع رئيس العمل العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .	٥٥	١٨	٢٧	١١٨,٠٠	١٢,٣٤
٢	يشجع رئيس العمل على الالتحاق بالدورات التدريبية وتنمية المهارات.	٥٧	١٧	٢٦	١١٥,٠٠	١٢,٨٥
٣	يهتم رئيس العمل بمعرفة مشاعر العاملين نحو القرارات التي يتخذها	٥٢	٢٢	٢٦	١٢٠,٠٠	١٣,٥٤
٤	يساعدني رؤساء العمل في تطوير كل ما هو متعلق بالعمل إلكترونياً	٥٤	١٦	٣٠	١١٠,٠٠	١٢,٦٦
٥	أكون على معرفة دائمة من رئيسي بدرجة أدائي في العمل .	٧١	١٠	١٩	١٥٤,٠٠	١٣,٨٧
٦	يشجع رئيس العمل على التواصل الخارجي مع الوزارات والاتحادات العالمية.	٦٢	٢٤	١٤	١٢٠,٠٠	١٢,١٠
٧	يهتم رئيس العمل بمساندة العاملين في إزالة العقبات التي تزيد من بيروقراطية العمل.	٥٨	٢٦	١٦	١٢٧,٠٠	١٢,٢٤
٨	أجد المساندة الكافية من الزملاء عندما تواجهني بعض المشكلات.	٥٧	١٨	٢٥	١٦١,٠٠	١٣,١٠
٩	يمكن الحصول على البيانات اللازمة لأداء عملي من الإدارات الأخرى بسهولة .	٥٦	١٦	٢٨	١١٥,٠٠	١٣,٠٥
١٠	يتم مناقشة العمل مع زملائي ورؤسائي عندما ترد إلينا معلومات جديدة .	٧١	٢٤	٥	١١٠,٠٠	١٢,٥٥
١١	يكون هناك مناقشة متبادلة للمعلومات والرأي الفني مع الرؤساء حول مشكلات العمل.	٦٩	٢٣	٨	١٨٥,٠٠	١٦,١٠
١٢	المعلومات المتاحة تجعلني لا أجد صعوبة في تنفيذ مهام عملي .	٦١	٢٨	١١	١٦١,٠٠	١٤,٢٢
١٣	يكون جميع العاملين على علم بجميع معلومات المؤسسة .	٨٠	٢١	٩	١٦٥,٠٠	١٤,٨٨
١٤	تساعد البرامج التدريبية على تنمية مهاراتي وقدراتي في العمل .	٦٢	١٩	١٩	١٧٥,٠٠	١٥,١٠
١٥	أهتم بالالتحاق بالبرامج التدريبية لأن وظيفتي تؤثر في وظائف الآخرين بالمؤسسة .	٦٧	١٦	١٧	١٨٠,٠٠	١٥,٥٤
١٦	تساعد البرامج التدريبية على تعويض النقص في معلوماتي المتعلقة بالعمل .	٩١	٥	٤	١٩,٠٠	١٦,٥٤

*قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (٨) انه كانت قيمة (كا^٢) انحصرت ما بين (١٢,١٠ الى ١٦,٥٤)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (٩)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ لعبارات بعد التمكين الإداري (محور
معنى العمل) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما		لا ك	الوزن النسبي	كا ٢
			ك	ك			
١	تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي أقوم به يجعلني أشعر بذاتي.	٥٤	١٧	٢٩	١٦١,٠٠	١٤,٠٥	
٢	تساعدني مهاراتي في التغلب على مشكلات عملي مما يزيد عن ثقتي في نفسي.	٥٦	١٦	٢٨	١٤٥,٠٠	١٢,٨٠	
٣	يساعد العمل الذي أقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.	٦١	١٥	٢٤	١٧١,٠٠	١٤,٥٢	
٤	العمل الذي أقوم به يؤثر في الأعمال الأخرى داخل المؤسسة.	٦٩	٢١	١٠	١٦٥,٠٠	١٤,١٠	
٥	يحدث خلل في العمل في حالة غيابي عن العمل.	٦٤	٢٥	١١	١٤٨,٠٠	١٣,٥٤	
٦	تكسبني إدارة المؤسسة إحساس بأهميتي كعنصر عامل بها.	٦١	١٤	٢٥	١٤٠,٠٠	١٠,٥٤	
٧	يمثل عملي عنصراً هاماً جداً بالنسبة لي.	٦٣	١٨	١٩	١٥١,٠٠	١٣,٦٦	
٨	طبيعة عملي عنصراً هاماً جداً بالنسبة لي.	٧٤	١٢	١٤	١٦٠,٠٠	١٣,٨٩	
٩	طبيعة عملي تمثل قيمة ومعنى كبير بالنسبة لي.	٧٥	١٨	٧	١١٠,٠٠	١٢,٥٥	
١٠	طبيعة عملي تساعدني على اكتساب احترام زملائي.	٦٨	٢٣	٩	١٨٥,٠٠	١٦,١٠	

*قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (٩) انه كانت قيمة (كا ٢) انحصرت ما بين (١٢,٨٠ الى ١٦,١٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٠)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ لعبارات بعد التمكين الإداري (محور
التأثير في القرارات) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما		لا ك	الوزن النسبي	كا ٢
			ك	ك			
١	يتم مشاركتي في وضع الخطط والأهداف الخاصة بإدارتي .	٨١	١٠	٩	١٤٥,٠٠	١٢,١٥	
٢	يكون لي تأثير كبير على ما يتخذ من قرارات في إدارتي .	٨٦	٩	٥	١٤١,٠٠	١٢,١٠	
٣	يكون هناك ثقة من قبل رؤسائي في أراني قبل قيامهم باتخاذ القرار .	٨٢	٨	١٠	١٥١,٠٠	١٣,٥٤	
٤	أفضل العمل مع الجماعة لقدراتها في التأثير على القرارات .	٧١	١٠	١٩	١٥٨,٠٠	١٣,٨٨	
٥	أشعر بالسعادة عندما أعمل مع جماعة قادرة على تحقيق أهدافها .	٧٣	١٢	١٥	١٦٤,٠٠	١٤,١٠	
٦	أجد موازنة من أعضاء جماعة العمل عندما أعرض عليهم أراني وأفكاري.	٩١	٤	٥	١٦٥,٠٠	١٤,١٣	

*قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٠) انه كانت قيمة (كا ٢) انحصرت ما بين (١٢,١٠ الى ١٤,١٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١١)
التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا٢ لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار
(محور الهدف) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا٢
٢	يتم اتخاذ القرار في ضوء الاهداف التي أسعى الى تحقيقها	٥٦	١٥	٢٩	١٤٥,٠٠	١٣,٥١
٣	أتوقف للتفكير عند اتخاذي للقرار لأعرف ما الذي أسعى للوصول اليه .	٥٤	١٣	٣٣	١٦١,٠٠	١٥,١٤
٤	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرارات بتحديد الأهداف في ضوء القوانين واللوائح .	٤٧	٢١	٣٢	١٥١,٠٠	١٤,٥٠
٥	ان اعباء العمل المتضاعفة تحد من قدرة متخذ القرار على اتخاذه قرارات صحيحة .	٤٢	١٨	٤٠	١٥٨,٠٠	١٤,٨٨
٦	يجب على القائد الإداري عند اتخاذ القرارات دراسة الاهداف والنتائج المتوقعة لهذه القرارات .	٤١	٣٢	٢٧	١٤٠,٠٠	١٣,١٠
٧	يجب أن يكون اتخاذ القرار الناجح متناسبا مع الهدف المراد تحقيقه .	٦١	١٧	٢٢	١٥٥,٠٠	١٤,٦١

*قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١١) انه كانت قيمة (كا٢) انحصرت ما بين (١٣,١٠ الى ١٥,٦٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٢)
التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا٢ لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار
(محور الحصول على المعلومات) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا٢
٢	أهم المهارات التي يجب توافرها في متخذ القرار هي مهارة توفير المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة عن المشكلة	٤٧	١٦	٣٧	١٦٥,٠٠	١٥,١٠
٣	قلة المعلومات تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار.	٥٢	١٧	٣١	١٦١,٠٠	١٤,٦٨
٤	يجب الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع المراد اتخاذ القرار فيه .	٥٦	١٦	٢٨	١٥٥,٠٠	١٤,٣٣
٥	يجب على القائد الإداري أن يجمع الحقائق والمعلومات التي يحتاج اليها قبل اتخاذ القرار.	٦١	١١	٢٨	١٨٨,٠٠	١٧,٢١
٦	يفيد جمع المعلومات في تحديد المشكلة واتخاذ القرار السليم	٦٧	١٩	١٤	١٧٥,٠٠	١٥,٥٥
٧	تعتبر مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار.	٦٢	٢١	١٧	١٨١,٠٠	١٦,١٠
٨	تتوقف سهولة عملية اتخاذ القرار على كثرة المعلومات والبيانات المتاحة.	٦٤	٢٥	١١	١٧١,٠٠	١٥,٢٨

*قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٢) انه كانت قيمة (كا٢) انحصرت ما بين (١٤,٣٣ الى ١٧,٢١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٣)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا٢ لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار
(محور الحصول على المعلومات) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم			لا	الوزن النسبي	كا٢
		ك	ك	ك			
١	القدرة على اتخاذ قرار فعال تكمن في الفهم الكامل للموقف أو المشكلة.	٥٦	١٧	٢٧	١٥١,٠٠	١٥,٢٢	
٢	أهم المهارات التي يجب توافرها في متخذ القرار هي مهارة توفير المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة عن المشكلة	٥٥	١١	٣٤	١٤٠,٠٠	١٤,٦٥	
٣	قلة المعلومات تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار.	٤٧	١٢	٤١	١٤٥,٠٠	١٥,١٠	
٤	يجب الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع المراد اتخاذ القرار فيه	٤٦	١٤	٤٠	١٤٤,٠٠	١٤,٨٨	
٥	يجب على القائد الإداري أن يجمع الحقائق والمعلومات التي يحتاج إليها قبل اتخاذ القرار.	٤٢	١٦	٤٢	١٥٥,٠٠	١٥,٦٠	
٦	يفيد جمع المعلومات في تحديد المشكلة واتخاذ القرار السليم	٤٩	٣٢	١٩	١٢٧,٠٠	١٢,٢٤	
٧	تعتبر مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار.	٤١	١٦	٤٣	١٦١,٠٠	١٣,١٠	
٨	تتوقف سهولة عملية اتخاذ القرار على كثرة المعلومات والبيانات المتاحة.	٦١	٢١	١٨	١١٥,٠٠	١٣,٠٥	

*قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٣) انه كانت قيمة (كا٢) انحصرت ما بين (١٢,٢٤ الى ١٥,٢٢)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٤)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا٢ لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار
(محور البدائل) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم			لا	الوزن النسبي	كا٢
		ك	ك	ك			
١	عند اتخاذ القرار يجب دراسة كفاءة وعائد كل بديل قبل اختياره	٦٩	١٧	١٤	١٦١,٠٠	١٣,٢٢	
٢	يعتمد اتخاذ القرار المناسب على الاختيار الدقيق بين عدد من البدائل.	٦١	١٠	٢٩	١٧٠,٠٠	١٤,٢٥	
٣	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرارات بعمل قائمة من البدائل للحلول الممكنة القابلة للتنفيذ.	٥٨	٩	٣٣	١٥٨,٠٠	١٢,١٠	
٤	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرارات بتوليد أفكار جديدة في اطار جديد وفي ضوء المعلومات المتوفرة	٥١	٢٢	٢٧	١٧٥,٠٠	١٤,٥٢	
٥	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرارات بالمفاضلة بين البدائل المتاحة ودلالاتها للوصول الى حلول ممكنة	٥٣	١٦	٣١	١٦٥,٠٠	١٣,٥٥	
٦	يرجع التردد في اتخاذ القرار الى عدم القدرة على معرفة كل البدائل المحتملة	٥٥	١٧	٢٨	١٧١,٠٠	١٤,٣٨	
٧	استعمل التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في ايجاد البدائل والحلول الممكنة.	٥٧	١٦	٢٧	١٥٠,٠٠	١٠,١٨	
٨	ان اساس نجاح الادارة القيادية الفاعلة هي اتخاذ القرار بعد الاختيار الدقيق بين عدد من البدائل والحلول المحتملة	٥٦	١١	٣٣	١٥٢,٠٠	١١,٨٨	
٩	يجب على القائد الإداري أن يعرف كل البدائل والحلول المحتملة قبل اتخاذ القرار.	٥٢	١٧	٣١	١٦٦,٠٠	١٣,١١	
١٠	يساعد الأمام بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة في سرعة الوصول للقرار الفاعل.	٥٦	١٦	٢٨	١٦٣,٠٠	١١,٥٨	

*قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٤) انه كانت قيمة (كا) انحصرت ما بين (١٠,١٨ الى ١٤,٢٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٥)

التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار (محور البدائل) للعاملين بوحدة رعاية الشباب

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا
٢	يجب على القائد الإداري متابعة تنفيذ القرار ومعرفة ما اذا كان اختيار القرار خاطئاً أم لا ومعرفة النتيجة النهائية .	٥٦	١١	٣٣	١١٥,٠٠	١٢,٨٥
٣	يجب على القائد الإداري تقييم النجاحات التي يحققها القرار المتخذ وتقييم الأخطاء ومقارنة النتائج بالجهد المبذول	٥١	١٣	٣٦	١٢٠,٠٠	١٣,٥٤
٤	يفضل تنفيذ القرار وفق خطة مع تعديلها وتطويرها اذا تطلب الامر ذلك .	٥٧	٢٥	١٨	١١٠,٠٠	١٢,٦٦
٥	تتم القدرة على اتخاذ قرار فعال في متابعة تنفيذه ومواجهة المشكلات التي تعترض التنفيذ حتى وان كانت صعبة	٥٥	٢١	٢٤	١٥٢,٠٠	١١,٨٨
٦	يجب على القائد الإداري أن يعيد النظر في القرار اذا وجد ما يبرر ذلك .	٥٩	١٩	٢٢	١٦١,٠٠	١٣,٢٢
٧	يجب على القائد الإداري تغيير القرار اذا ثبت بالدليل خطأ القرار أثناء التنفيذ .	٥١	١١	٣٨	١٧٠,٠٠	١٤,٢٥
٨	يجب عند تنفيذ القرار محاولة اكتشاف العناصر الخاطئة لاقتراح سبل لمعالجتها .	٥٧	١٦	٢٧	١٤١,٠٠	١٢,١٠
٩	يجب على القائد الإداري محاولة تقييم الآثار والنتائج المترتبة على تنفيذ القرار	٥٦	٢١	٢٣	١٥١,٠٠	١٣,٥٤

*قيمة كا الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٥) انه كانت قيمة (كا) انحصرت ما بين (١٢,١٠ الى ١٣,٥٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

(١٦)

علاقة التمكين الإداري بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بوحدة رعاية الشباب (عينة البحث)

(ن = ١٠٠)

اتخاذ القرار	تمكين العاملين	حرية الاختيار	الفاعلية الذاتية	معنى العمل	التأثير في القرارات
الهدف من القرار	٠,٢٤٠	*٠,٨١	*٠,٧٤	*٠,٧٦	٠,٧٦
الحصول على المعلومات الكافية	٠,٣٤١	*٠,٧١	*٠,٧٢	*٠,٧١	-٠,٨٢
الحلول المحتملة (البدائل)	٠,٢١٨	*٠,٦٤	*٠,٦١	*٠,٨٦	٠,٦٤
تنفيذ القرار	٠,٢٤٤	*٠,٦٦	*٠,٦٥	*٠,٨٤	٠,٨٤

* قيمة " ر " عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٠٧٣

يتضح من جدول (١٦) وجود علاقة موجبة احصائياً بين مستوى التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بوحدات رعاية الشباب حيث جاءت قيمة (ر) المحسوبة

مناقشة النتائج

ينض التساؤل الاول على انه ما درجة توافر أبعاد تمكين العاملين بوحدات رعاية الشباب ؟ وباستعراض الجداول ارقام (٧)،(٨)،(٩)،(١٠) يتضح مدى توافر مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب حيث الوزن النسبي وقيمة (كا) والترتيب لدرجة توافر أبعاد تمكين العاملين بأندية السباحة وانحصرت قيمة (كا) ما بين (١٠,٩٤ الى ١٦,٥٢) وترى الباحثان ان تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول.

وفي هذا الصدد تذكر **محمد عبد العظيم (٢٠٠٧م)** (١٧) ان التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم، ويقوم التمكين على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ويعنى الالتزام توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشري، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويرى "**محمود الخطيب (٢٠٠٠م)**" أن التمكين هو مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد "معنى العمل، الكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير، حيث تؤهل العاملين لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من اتخاذ القرار بما يتناسب مع أهداف المنظمة. (١٦ : ٨٩)

ويوضح "**جمال محمد على (٢٠٠٨م)**" أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم، والقدرة على اتخاذ القرار، و معرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسئوليتهم وسلطاتهم. (٣ : ١٠١)

ينض التساؤل الثاني على انه ما درجة توافر القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بوحدات رعاية الشباب ؟

وفي ضوء أهداف الدراسة و من خلال جداول (١١)،(١٢)،(١٣)،(١٤)،(١٥) أمكن التوصل إلى أن أسلوب اتخاذ القرار الإداري من خلال المحاور قيد البحث فقد تبين وجود دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث العليا بواسطة كا ٢ في جميع محاور استبيان فاعلية اتخاذ القرار وترجع الباحثان تلك النتيجة الى الخبرة الميدانية التي يتمتع بها عينة البحث والتي ساهمت بشكل إيجابي في التمتع بفاعلية اتخاذ القرار .

و غالبا ما ينظر إلى إتخاذ القرار على أنها عملية منظمة وأن أي قرار في النهاية هو محصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي نمت في مستويات مختلفة بمعرفة أفراد مختلفين ، ومن ثم ينظر للقرارات التي تتخذ على أنها نتاج عمل جماعي لا نتيجة فكر أو رأي شخصي (١١ : ١٢٣) .

ويرى الباحثان ان اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .

وفي هذا الصدد يتفق كلا من عايدة خطاب(٢٠٠٧م) ، شارد Chad (١٩٩٩م) انه عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.(١٠:٧٤)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع Bartholomew (٢٠٠٢م) انه يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها. (٤٧:١٨)

وينص التساؤل الثالث هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بوحدات رعاية الشباب؟

حيث يتضح من جدول (١٦) وجود علاقة موجبة احصائياً بين مستوى التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بوحدات رعاية الشباب حيث جاءت قيمة (ر) المحسوبة ووجد من خلال تحليل العلاقة بينهما أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور الرضا الوظيفي ومحاور تمكين العاملين حيث تراوحت نسبتها ما بين (٠,٤٠ ، ٠,٧٣).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة **خوله عبيد** (٢٠٠٣م) (٦)، عادل عبد المنعم (٢٠١٠م) (٩)، عز الدين الحسيني، أحمد محمد (٢٠١٥م) (١٦) حيث أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي في أبعاد التمكين واتخاذ القرار لدى العاملين بوحدات رعاية الشباب بالمؤسسات الرياضية حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين كل من تمكين العاملين وابعاد اتخاذ القرار وضرورة وجود الأبعاد الأربعة للتمكين حيث تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل اتخاذ القرار الفعال.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة **عايدة خطاب** (١٠) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين كل من بعد حرية الاختبار والتمكين الوظيفي

كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي في أبعاد التمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بوحدات رعاية الشباب ، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من محمد عبد العظيم محمود (٢٠٠٧) (١٤)، عطية حسن أفندي (٢٠٠٣) (١٢) وسالي علي محمد (٢٠٠٢) (٨) حيث تشير نتائج هذه الدراسة، إلى وجود علاقة وتأثير بين كل من تمكين العاملين وسلوكيات العاملين وفاعلية اتخاذ القرار للعاملين، وضرورة وجود الأبعاد الأربعة للتمكين حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل اتخاذ القرار.

الاستنتاجات

- توافر درجة عالية في أبعاد التمكين للعاملين بوحدة رعاية الشباب بجامعة الزقازيق.
- توافر درجة عالية في فاعلية اتخاذ القرار للعاملين بوحدة رعاية الشباب بجامعة الزقازيق.
- توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار للعاملين بوحدة رعاية الشباب بجامعة الزقازيق.

التوصيات

- التوسع في تمكين العاملين بالأندية الرياضية لما له من مردود إيجابي على تحسين العملية الادارية والتنظيمية.
- العمل على عقد دورات تأهيلية للعاملين بجامعة الزقازيق لصقلهم وإكسابهم أساليب وفنون إتخاذ القرار السليم لديهم.
- إجراء مزيد من البحوث وخاصة البحوث التي تختص بدراسة أساليب إدارة الوقت وإتخاذ القرار والنتائج المتوقعة منها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١-أسر نبيل أحمد الشاذلي (٢٠٠٩م) بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية المختارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق.
- ٢-آمنة مصطفى الشبكشي (٢٠٠٠م) السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار للقادة بالأندية الرياضية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.
- ٣- جمال محمد علي (٢٠٠٨م): الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الثانية،. القاهرة.
- ٤- جمال محمد علي(١٩٩٨م) السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة، بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- ٥- جيرمي كوردي (٢٠٠٨م) الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح ، ط ١٠ ، دار الفاروق ، القاهرة
- ٦- خوله خميس عبيد (٢٠٠٣م) " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تحليلية على المصارف الأجنبية والعربية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة.
- ٧- سليمان العوض (٢٠٠٨م) نظم المعلومات الإدارية، سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق، سوريا.
- ٨- سالي على محمد(٢٠٠٢م) العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٩- عادل محمد عبد المنعم:(٢٠١٠م) الإدارة بتمكين العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي بوحدات رعاية الشباب في المؤسسات الرياضية ، بحث علمي منشور، مجلة علوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط.
- ١٠- عايدة سيد خطاب(٢٠٠٧م) الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية ، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

١١- عز الدين الحسيني سليمان ، أحمد محمد محمد(٢٠١٥م) بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار للقادة الإداريين بالاتحادات الرياضية ، بحث علمي منشور، مجلة علوم وفنون الرياضية، المجلد ٧١، الجزء الاول، كلية التربية الرياضية بالهرم، جامعة حلوان.

١٢- عطية حسين أفندي (٢٠٠٣م) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة،

١٣- محمد صبري الحوت (٢٠٠٥م): عملية صناعة القرار وانعكاساتها على تخطيط الأنظمة التربوية، دراسات تربوية، المجلد العاشر، ج ٧، المملكة العربية السعودية.

١٤- محمد عبد العظيم محمود(٢٠٠٧م) الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للعمل، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.

١٥-محمد عبد حسين آل فرج: (٢٠٠٥م) الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية . دار زهران، عمان.

١٦-محمود أحمد الخطيب:(٢٠٠٠م) إمكانيات تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الأداة، جامعة عين شمس.

١٧-محمود حسن عبد الله:(٢٠٠٢م) القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولي الأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

18-Bartholomew,W (2002) Leadership Values and Roles Unpublished doctoral dissertation. Floride / University of central Florida

19-Bennis, R. Townsend,(2000) “Reinvetig leader ship” new york, willian morrow.

20-Chad – Rubel:(1999) Empower your employees so yoe can satisfy cutomers” marketing news, vol. 22, no, 6, march

21-Gritchen M. Spreitzer. et al(1999), Dimensional Analysis of the relationsip between psychological. Empowerment and effectiveness satisfaction and stain strain journal of management,, vol. 23, no, 5,

22-Micheal Hartline and O. C. Ferrel,(1999) the management of customer comtact service employees: An empirical investigation, journal of Markeing, Vol. 60, no. 40, Oct.

23-Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon (2006) Management information Systems. New Jersey: Prentice Hall International Inc.